



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ MLM SPOLEČNOSTI

PROPOSAL TO IMPROVE THE MOTIVATION SYSTEM IN A SELECTED MLM COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA TURKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2013

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Turková Hana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení motivačního systému ve vybrané MLM společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal to Improve the Motivation System in a Selected MLM Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012.ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na motivační systém ve vybrané MLM společnosti. Analyzuje existující motivační systém a zjišťuje zpětnou vazbu od členů společnosti pomocí rozhovorů a dotazníků. Obsahuje návrhy na zlepšení motivačního systému, které mají vést ke zvýšení týmové produkce.

Abstract

The diploma thesis focuses on the motivation system in a selected MLM company. It analyzes the existing motivation system and surveys of the feedback from members of the company using interviews and questionnaires. It contains proposal to improve the motivation system which should lead to an increase in team production.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivační systém, MLM, multilevel marketing, přímý prodej.

Key words

Motivation, stimulation, motivation system, MLM, multilevel marketing, direct selling.

Bibliografická citace práce

TURKOVÁ, H. *Návrh na zlepšení motivačního systému ve vybrané MLM společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 108 s.

Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2013

.....

Poděkování

Tímto děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení a vstřícnost. Děkuji také za čas, který mi věnoval. Dále děkuji všem Nezávislým Sales Directors, které mi poskytly rozhovor a všem Nezávislým Kosmetickým poradkyním, které se účastnily dotazníkového šetření. Nakonec děkuji svému příteli Martinu Pechovi za korekturu práce, podporu a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 PŘÍMÝ PRODEJ A MLM.....	14
2.2 MOTIVACE	17
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	19
2.3.1 <i>McGregorova teorie X a Y</i>	19
2.3.2 <i>Maslowova teorie</i>	20
2.3.3 <i>Afiliční teorie</i>	21
2.3.4 <i>Herzbergova dvoufaktorová teorie</i>	22
2.3.5 <i>Adamsova teorie spravedlnosti</i>	22
2.3.6 <i>Teorie kompetence</i>	23
2.4 DEMOTIVACE	23
2.5 STIMULACE.....	24
2.6 LÍDR, LEADERSHIP	26
2.7 KOUČOVÁNÍ	27
2.8 MANIPULACE.....	29
2.9 MENTORING.....	30
2.10 TÝM.....	30
2.11 MEZILIDSKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE	31
2.12 VEDENÍ LIDÍ	33
2.13 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI.....	35
2.14 SOUHRN TEORIE	36
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	39
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	40
5 ZÁVĚR.....	41
6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	43
SEZNAM OBRÁZKŮ	45
SEZNAM PŘÍLOH	46

ÚVOD

Systémy multilevel marketingu (MLM) a přímého prodeje jsou v dnešní době velmi rozšířené. Ve společnosti na ně mají lidé velmi různorodé názory. Někteří tyto systémy úplně zavrhnou a kritizují je, říkají, že v nich může zbohatnout jen pár procent lidí, kteří jsou na vrcholu. Druhá skupina lidí je naopak nadšená touto příležitostí rychle zbohatnout a podnikat bez nutnosti založení vlastní firmy a často i bez živnostenského oprávnění. Další skupina lidí sice podnikat nechce, ale ráda využívá výrobky a služby těchto firem. Téměř každý se už setkal s firmou MLM nebo přímého prodeje a velké procento lidí je v nějaké takové firmě i zaregistrováno a podniká nebo si kupuje výrobky či služby pouze pro svou potřebu.

Je nutné rozlišit na jedné straně MLM a přímý prodej a na druhé straně „pyramidu“ či „letadlo“, kde firmy neposkytují reálnou hodnotu a jsou založené jen na získávání dalších lidí. MLM a přímý prodej naopak poskytuje své vlastní výrobky nebo služby a teprve poté získává většinou z řad zákazníků nové obchodní partnery.

Pro úspěch v MLM nebo v přímém prodeji je nezbytná vytrvalost a velké odhodlání. Člověk se musí naučit motivovat jak sebe, tak i ostatní, protože je často odkázán na to, jak pracují lidé, které do systému zaregistroval. Důležitá je zde role recruitera, lídra, který musí jít příkladem a být vzorem pro svůj tým.

Pracovní motivace tedy není důležitá jen v zaměstnaneckém poměru, ale také v těchto systémech. Zde ovšem výše postavený člen nemá formální autoritu ani pravomoc přikazovat cokoli lidem, které do systému přivedl. Nemůže ani stanovit výši jejich provize či zisku nebo tresty. Pokud by se přece jen snažil přikazovat lidem ze svého týmu, nemá v rukou žádné donucovací prostředky, aby jeho rozkazy splnili a proto autoritativní systém nemůže u MLM dlouhodobě fungovat.

Je potřeba podnítit vnitřní motivaci lidí, aby danou věc chtěli sami dělat. Lidé také často mohou dobrovolně a bez jakýchkoli sankcí ze systému vystoupit nebo přestat pracovat, a tudíž špatně zvolená motivace nebo přístup k lidem mívá negativní důsledky na produkci týmu a tím i na výši provize dotyčného.

Právě kvůli absenci motivačních prostředků typických pro zaměstnanecký poměr, jako je výše platu a různé benefity či povýšení, hraje vnitřní motivace členů MLM hlavní roli. Pokud člověk sám nechce pracovat, nepomůže často ani správně zvolená motivace zvenčí. Tak jako v ostatních povoláních je i zde významně důležitější motivace vnitřní.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V kariérovém žebříčku společnosti existuje celkem 11 pozic. Nejdůležitější jsou však tři pozice a to *Nezávislá kosmetická poradkyně* (dále jen „poradkyně“), *Nezávislá Sales Director* (Nezávislá obchodní ředitelka, dále jen „ředitelka“) a *Nezávislá National Sales Director* (dále jen „NSD“). Každá z těchto pozic se ještě dále dělí, ale to není pro systém motivace důležité.

Každodenní náplní práce ředitelky je kromě přímého prodeje především komunikace a spolupráce s poradkyněmi z jejího týmu. Mají tak na starosti motivaci svých poradkyň k práci a objednávkám.

Ve společnosti existují dva motivační systémy. Firemní motivační systém určený jak pro poradkyně, tak i pro ředitelky, který je pro všechny stejný. Druhý systém pak pochází od samotných ředitelek, z nichž každá si motivace vymýšlí a praktikuje individuálně ve svém týmu podle vlastního úsudku a zkušeností. Tato práce se zabývá pouze motivačním systémem ředitelek, protože ten není ucelený ani pevně daný. Naopak motivační systém od firmy je celosvětově pevně stanoven, a proto je prakticky nemožné jej ovlivnit.

Práce je rozdělena na tři části. První z nich se věnuje východiskům v oblasti motivace a vedení týmu. V této části jsou uvedeny teorie motivace, stimulace, je zde uvedena problematika koučování, vedení týmu a mezilidských vztahů a komunikace, měření spokojenosti poradkyň se současnou motivací, nakonec jsou popsány systémy MLM a přímého prodeje. Ve druhé, analytické části je charakterizována společnost a popsán její současný motivační systém. Pomocí rozhovorů s vybranými ředitelkami a dotazníků cílených na poradkyně je analyzován a zhodnocen motivační systém ředitelek. Ve třetí části jsou navržena možná řešení pro zlepšení motivačního systému.

Hlavním cílem práce je návrh opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému Nezávislých obchodních ředitelek. Dílčím cílem je zhodnocení existujícího motivačního systému pomocí analytických metod a zjištění zpětné vazby od Nezávislých kosmetických poradkyň. Navrhovaná zlepšení mají vést ke zvýšení týmové produkce a k minimalizaci nákladů ředitelek na motivaci poradkyň. Práce bude přínosem pro každou současnou i budoucí ředitelku.

Pro analýzu motivačního systému budou použity nejprve rozhovory vedené s ředitelkami o jejich současném motivačním systému a přístupu k jejich týmu. Na základě rozhovorů bude vyhotoven dotazník, který bude distribuován mezi poradkyněmi. Ten se bude týkat jejich spokojenosti s motivačním systémem, s jejich ředitelkou, bude zjišťovat i jejich vnitřní motivaci a podmínky k práci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou charakterizovány teoretické základy k problematice motivace a vedení lidí, existující teorie, způsoby měření spokojenosti a systémy přímého prodeje a MLM.

2.1 Přímý prodej a MLM

Přímý prodej je založený na prodeji výrobků a služeb spotřebiteli bez dalších distribučních mezičlánků. Produkt putuje přímo od výrobce k prodejci a ten jej nabízí koncovým spotřebitelům. Důležitou myšlenkou je zde úspora nákladů v důsledku zkrácení distribuční cesty. Odměnu za distribuci tak získává pouze prodejce a to formou provizí či přímé slevy z produktů, což znamená, že firma platí za opravdu odvedenou práci a nemusí platit např. za neefektivně pracující zaměstnance. Výhodou je také osobní kontakt distributora a spotřebitele, prodej je tedy založený na mezilidských vztazích narozdíl od ne příliš osobního prodeje v obchodech a neosobních internetových obchodech. O reklamu se distributor často stará z převážné většiny sám, z čehož plynou také značné úspory pro firmu.

Multilevel marketing nebo také síťový marketing je systém založený na přímém prodeji, ale navíc členové MLM mohou registrovat nové distributory pod sebe a získávají provize z prodeje členů, kteří jsou zaregistrováni pod nimi. Vzniká tak pyramidová struktura, kde každá nižší úroveň je početnější než ta předchozí. Členové pak mohou dosahovat určitých pozic buď podle objemu vlastního prodeje, podle objemu týmového prodeje nebo podle počtu členů v jejich týmu. Podle postavení se pak odvíjí také výše jejich provize a různé privilegia.

Systém MLM vznikl ve 40. letech 20. století. Prvními společnostmi byly NutraLite Food Supplement Corporation, Shaklee, Amway Company, Mary Kay a Herbalife. (Fearer, 1999) Ve světě existuje asi 1 500 MLM firem, ale pouze 50 firem se drží dostatečně dlouho, aby mohly být považovány za spolehlivé. MLM může prodávat různé výrobky od doplňků stravy přes kosmetiku až po čisticí prostředky, může také poskytovat služby jako je finanční poradenství apod. Nemusí jít vždy pouze o podomní

či katalogový prodej, dnes už často distributoři mají vlastní kanceláře, využívají telefonu i internetu.

Systém síťového marketingu je založen v podstatě na franchisingu. Franchising (frančízing) vznikl na přelomu 19. a 20. století, jedná se o poskytnutí obchodní známky. Podnikatel prodává svůj nápad, své know-how ostatním, kteří pak provozují obchodní činnost podle jeho daných pravidel, aniž by museli vymýšlet něco nového. Asi neznámější franchisou je McDonald's.

Lidé vstupují do MLM především v touze dosáhnout finanční i osobní svobody, dále pak kvůli kvalitě produktů a služeb, chtějí vydělat více peněz, než umožňuje zaměstnání, hledají přivýdělek k současnemu zaměstnání, ke studiu či k mateřské dovolené nebo se jen chtějí naučit něco nového. Je to nejméně riskantní a nejlevnější způsob podnikání pro každého, začátek je velmi jednoduchý, není potřeba mít velký počáteční kapitál, zapisovat firmu do obchodního rejstříku, najímat zaměstnance a pořizovat vybavení. Tím, že si člen MLM vytvoří vlastní tým lidí a má z nich provize, simuluje tím vlastnictví firmy, kde pro něj pracují ostatní lidé.

Vstup do systému bývá zpravidla podmíněn vstupním poplatkem nebo nákupem produktů firmy v určité hodnotě. Dále mohou být stanovené poplatky spojené s objednávkou produktů v případě, že člen neobjednává dostatečně často nebo ve stanoveném množství. Pro udržení se v systému bývají také stanovena pravidla, např. je stanovena minimální velikost objednávky nebo obchodu, kterou musí člen v určitém časovém intervalu podat nebo musí přivést určitý počet nových lidí. Stejně jako se dá lehce začít, dá se většinou i skončit. Pouze u některých firem mohou existovat překážky výstupu. Nárokem na kapitál může být požadavek nákupu produktů jak pro vlastní potřebu, tak pro prodej, výdaje na školení a školicí a propagační materiály.

J. Gitomer (2000) uvádí pět výhod MLM:

1. Člen MLM je svým vlastním šéfem, určuje si sám svou práci a cíle.
2. Člen je vždy na vrcholu své organizace, nikdo ho nemůže vyhodit.
3. Člen pomáhá těm, kteří jsou v hierarchii nad ním, protože z něj mají provize.

4. Každý má šanci být úspěšný.

5. Potenciální výdělek je limitovaný pouze tou konkrétní osobou.

D. J. Marotta (2009) říká, že MLM je dlouhodobě neudržitelný model, protože neposkytuje opravdovou hodnotu, ale jen předražené produkty. To však neplatí u všech firem, jak bylo uvedeno výše, často je zde naopak úspora nákladů v distribučním řetězci a produkty jsou kvalitnější za přijatelnou cenu.

Bylo zjištěno, že 93 – 95 % členů MLM prodělá peníze nebo nevydělá tolik, kolik jim bylo slíbeno (Clements, 2001). Může to však být způsobeno tím, že většina lidí není ochotná pro úspěch udělat nic navíc, chybí jim šéf, neumí se sami přinutit k práci, nejsou dostatečně motivovaní. Často lidé skončí dříve než začnou, jakmile vyprchá počáteční nadšení nebo jim to někdo vymluví. Někteří lidé také na začátku svého podnikání investují hodně peněz do zboží, které nabízí nebo si berou leasingy na drahá auta jako statusový symbol, která pak nemůžou splácet, protože nedosahují slibovaných zisků.

Průměrně za rok odejde kolem 50 % členů MLM (Dykema, 1999), ostatní zůstávají i přes dosavadní neúspěch, protože stále doufají v úspěch, dále kvůli kvalitě výrobků a služeb a kvůli slevě na produkty, kterou jako členové MLM mají.

Důležitou nevýhodou je zejména nedostatek opravdu objektivních informací o dané firmě. Člen systému nahlas řekne jen výhody, ale např. možné bariéry výstupu nezmíní. Naopak lidé, kteří nemají s danou firmou osobní zkušenost znají pouze nevýhody, které někde slyšeli a často nemusí být pravdivé. Nejlepší je asi spoléhat na svůj vlastní rozum, cit a vlastní zkušenost a hlavně jednat uváženě.

Od MLM a přímého prodeje musíme odlišit tzv. pyramidy či letadla, které jsou nelegální. V pyramidách člověk zaplatí poplatek za možnost registrovat další členy a vydělává pak pouze na registraci dalších lidí. Chybí zde tedy existence jakéhokoli hodnotného produktu. Podobně fungují také tzv. řetězové dopisy, ve kterých je seznam jmen, člověk má poslat peníze tomu, který je na první pozici, jeho jméno vymaže a sebe napíše na konec seznamu a očekává, až se dostane na přední pozici a obdrží tak peníze. Množství lidí, kteří se mohou připojit do řetězce je ale omezené. (Koehn, 2001)

Aby byl systém MLM legální, měl by splňovat určité předpoklady (Koehn, 2001). Firma by měla monitorovat své prodejce, jestli uskutečňují maloobchodní prodej a zda pouze neregistrují nové členy, legální firma by měla být založená na prodeji výrobků či poskytování služeb, ne na pouhém nabírání členů. Podle Koehna (2001) může být signálem pyramidy i to, když členové kupují produkty pouze pro svou vlastní potřebu. Společnost MLM by měla mít systém pro zpětný odkup neprodaných produktů od distributorů, kteří chtějí skončit. Příjem ze vstupních poplatků, registračních balíčků či školicích materiálů by neměl tvořit velkou část příjmů firmy. Důležité je také kontrolovat, aby si distributoři neúčtovali vyšší cenu za registraci než je cena stanovená. Společnost by také neměla nutit členy ke koupi různých podpůrných a školicích materiálů. Tyto požadavky obsahuje také etický kodex asociace DSA.

V USA se touto problematikou etiky zabývá např. Federal Trade Commission a USA National Consumer League. MLM firmy se sdružují v asociacích jako je Direct Selling Association (DSA), World Foundation of Direct Selling Association (WFDSA), Federation of European Direct Selling Association (FEDSA) a Asociace osobního prodeje ČR (AOP). Tyto asociace podporují přímý prodej, vytvářejí vlastní etické kodexy, které jejich členové musí dodržovat, cílem je také ochrana zákazníka a upravují vzájemné chování společností a prodejců. Každý člověk si pomocí ověření členství dané firmy v asociaci může ověřit, jestli se jedná o legální, seriózní společnost MLM nebo o pyramidu.

2.2 Motivace

Efektivní motivace lidí se stává v poslední době důležitým faktorem jak v zaměstnaneckém poměru, tak zejména v MLM systémech a v přímém prodeji. Stejně jako je každý člověk jedinečný, musí být i zvolená motivace pro různé osobnosti různá. Nemůžeme si myslet, že to, co motivuje nás, motivuje i ostatní nebo to, co funguje na jednoho člena týmu, bude fungovat i na zbytek týmu. Někoho motivuje více obava z trestu za nesplnění úkolu, někoho více motivuje odměna za dobře splněný úkol. Je to tedy velmi individuální a komplexní problém.

Motivace (z lat. movere – hýbati, pohybovati) označuje všechny vnitřní podněty, motivy, pohnutky, které vedou k určité činnosti. Tyto hybné síly můžou být vědomé i nevědomé a orientují a aktivizují činnost člověka určitým směrem a také tuto vyvolanou aktivitu udržují. (Bedrnová, Nový, 2007) Funkcí motivace je zajištění účelného chování, které směřuje k uspokojování potřeb individua (Nakonečný, 2004)

Motiv je vnitřní psychická síla, příčina určitého chování tak, aby bylo dosaženo cíle. Určuje směr, intenzitu a persistenci činnosti. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. (Bedrnová, Nový, 2007)

Každý člověk je poháněn jiným motivem, pro jednoho jsou to peníze, osobní postavení, pro jiného to může být výkon samotný a jeho pracovní výsledky, nebo přátelství, jistota, odbornost, samostatnost či kreativita.

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní (intrinsická) motivace vychází z člověka samotného a z vykonávané práce. Jedná se např. o potřebu pracovat, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba seberealizace. Naopak vnější (extrinsická) motivace vychází z okolí, ne z práce samotné. Sem můžeme zařadit potřebu peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti atd. (Bedrnová, Nový, 2007)

Pro různě náročné úkoly je potřeba různá úroveň motivace, pokud zvolíme motivaci vyšší nebo nižší, než by bylo potřeba, může to vést ke snížení výkonu. Pro náročnější úkoly je optimální nižší úroveň motivace, pro snadnější úkoly spíše vyšší úroveň motivace. Někteří lidé mají vyšší potřebu úspěš, někteří naopak mají vyšší potřebu vyhnout se neúspěchu. Poměr těchto dvou potřeb vyjadřuje sílu výkonové motivace.

Výkonová motivace vyjadřuje snahu člověka dosahovat co největšího výkonu, úspěchu. Je dána poměrem potřeby úspěchu a potřeby vyhnout se neúspěchu. U jednotlivých osob se liší podle toho, která potřeba je silnější. U člověka s převažující potřebou úspěchu můžeme vidět snahu dělat maximum pro splnění stanoveného cíle a naopak u člověka s vyšší potřebou vyhnout se neúspěchu pozorujeme spíše pasivitu, člověk raději nedělá nic, aby nic nepokazil. (Bedrnová, Nový, 2007)

Úroveň pracovního výkonu vyjadřuje vzorec (Pauknerová, 2006):

$$V = f(S * M)$$

V ... úroveň pracovního výkonu,

S ... schopnosti člověka,

M ... úroveň motivace.

Dále můžeme rozlišit orientaci na úspěch, při které se často objevuje soutěživost a orientaci na činnost samotnou. Někteří lidé jsou více zaměřeni na současnost a aktuální prožívání, dávají si maximálně krátkodobé cíle, jiní jsou zaměřeni na budoucnost a na plnění dlouhodobějších cílů.

S motivací úzce souvisí i aspirace jedince, představující výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Někteří lidé si stanovují vysoké pracovní i životní cíle a jejich výkonová motivace je pak větší, mají tendenci na svých cílech aktivně pracovat, někteří naopak nemají téměř žádné určené cíle, spokojí se s málem a nemají tedy velkou motivaci pracovat. Plní pak jen nejnnutnější úkoly, žijí ze dne na den.

Podle výše zmíněných charakteristik můžeme u jednotlivců určit jejich motivační profil, který nám pomůže je lépe poznat a určit pro ně adekvátní efektivní motivaci.

2.3 Motivační teorie

2.3.1 McGregorova teorie X a Y

McGregor rozlišuje dvě teorie – dva různé pohledy na člověka.

Teorie X říká, že lidé jsou od přírody líní a je nutné je k práci přinutit a neustále je vést, protože jsou nesamostatní.

Naopak teorie Y tvrdí, že lidé jsou přirozeně pracovití a důležitější než vnější odměna je uspokojení z vykonané práce, jsou sami vnitřně motivovaní. Manažer pak jedná s lidmi podle toho, která představa o lidech v něm převažuje.

Později vznikla navíc ještě teorie Z, která předpokládá, že lidé mají vysokou míru sounáležitosti s firmou, rádi pro firmu pracují, chtějí, aby byla úspěšná.

Předpokladem pro každého lídra v MLM by měla být teorie Y a Z, protože v MLM není možné někoho přinutit k práci, člověk zde musí sám chtít, nehrozí mu žádné sankce. Avšak právě proto, že lidé „nemusí“ pracovat, je těžké aby sami sebe přinutili, motivovali. Někteří lídři pak mají pocit, že své distributory musí neustále vést a pomáhat jim, aby pracovali. To však vyžaduje od lídrů hodně času a energie a nemá to dlouhodobý efekt.

2.3.2 Maslowova teorie

Psycholog A. H. Maslow seřadil lidské potřeby, které jsou společné pro většinu lidí, do pyramidy podle jejich významnosti a pořadí jejich uspokojení. V základně se nachází fyziologické potřeby, dále je potřeba jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti a lásky, potřeba uznání a úcty a na vrcholku leží potřeba seberealizace, sebeaktualizace. Podle Maslowa je nutné k uspokojení potřeby vyšší, nejdříve uspokojení nižší potřeby.

Tato teorie byla převedena také do pracovního prostředí (Tureckiová, 2004):

- fyziologické potřeby představuje v pracovních podmínkách plat/mzda a odpovídající pracovní a organizační podmínky;
- potřebě bezpečí odpovídá bezpečnost práce a jistota pracovního místa;
- sociální potřeby odpovídají příslušnosti k určité skupině a vztahy se spolupracovníky;
- potřeba uznání je reprezentována uspokojením z práce a pracovním postavením;
- potřeba sebeaktualizace se uspokojuje prostřednictvím možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje a odpovědností.

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004

V MLM systému jsou některé potřeby v konfliktu. Chybí zde jistota příjmu, výše provize záleží vždy na daném jedinci nebo na práci jeho týmu, obzvláště pokud člen MLM nemá pracující tým, který mu vytváří pravidelný pasivní příjem. Na druhou stranu má člověk jistotu, že nemůže dostat výpověď a výši příjmu ovlivňuje jen on sám tím, jak tvrdě pracuje, je však závislý na tom, jestli od něj někdo nakoupí.

Další konfliktní potřebou je potřeba uznání. MLM ve společnosti není považováno jako lukrativní práce a tak se okolí na člena MLM dívá často s opovržením a bez podpory. Ovšem uznání se členovi může dostat uvnitř v jeho týmu, pokud je úspěšný. Tyto systémy jsou založené na oceňování úspěchů tak, jak se členovi jinde nedostane. Oceňování člověka a věnování pozornosti je také jeden z možných motivů k připojení se do MLM pro jedince, který jinde oceňován není.

2.3.3 Afiliační teorie

Afiliační teorie neboli teorie sounáležitosti říká, že důležitým motivačním faktorem je tendence lidí sdružovat se, vstupovat do vztahů s ostatními lidmi. To pak také posiluje sociální konformitu, tzn. že pracovník se snaží přizpůsobit skupině spolupracovníků. Motivační význam to má především pokud je kolektiv zvyklý pracovat s plným

nasazením, nový pracovník se chce přizpůsobit a tento zvyk přejímá. (Pauknerová, 2006)

V MLM se jedinec také zapojuje do určité skupiny lidí a vytváří vztahy s ostatními členy. Zde vznikají více přátelské vztahy než na pracovišti, členové se však nesetkávají tak často. Přesto může vzniknout silné pouto mezi členy, kteří se navzájem podporují a funguje to pak jako faktor proč v systému zůstat.

2.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg rozlišuje faktory vnější (hygienické), které v případě, že chybí, vyvolávají pracovní nespokojenost, pokud jsou přítomné, pracovní spokojenost ale nevyvolávají, jedná se o faktory, které pracovník považuje za samozřejmost jako je jistota práce nebo mzda. Vnitřní faktory (motivátory) naopak způsobují pracovní spokojenost a pozitivně ovlivňují motivaci. Patří sem např. osobní rozvoj nebo odpovědnost. (Armstrong, 2007)

Obdobně to může fungovat i v MLM. Samozřejmostí jsou určité provize, zázemí od firmy apod. Motivátorem může být právě osobní rozvoj, který společnosti MLM často poskytují pomocí různých školení, člověk zde nese odpovědnost sám, nikdo mu nediktuje, co má udělat.

2.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti

Každý člověk přirozeně porovnává svůj vklad do práce a jeho efekty s vkladem a efekty spolupracovníků. V případě, že cítí nespravedlnost, výrazně to snižuje jeho motivaci.

V MLM nezáleží výše odměny na vnějším činiteli, všichni mají stejné podmínky podle dosažené pozice a ovlivnit to jde pouze prací, nezáleží na pohlaví či sympatiích. To však neznamená, že členové MLM nemůžou mít pocit nespravedlnosti, když se jim nedaří nebo mají horší zázemí než někdo jiný. To však nejsou objektivní kritéria, dá se říci, že systém odměňování je zde spravedlivý.

2.3.6 Teorie kompetence

Teorie kompetence staví na potřebě jedince prokázat své schopnosti, chce získat uznání a obdiv. (Pauknerová, 2006)

Stejně jako v pracovním vztahu, i v MLM má člověk přirozenou potřebu uznání a to jak uvnitř organizace, tak i navenek chce často dokázat svému okolí, že může být úspěšný, aby získal jeho podporu a obdiv.

2.4 Demotivace

Demotivace znamená negativní motivaci, kdy člověk v reakci na nespokojenost nepodává dostatečný výkon.

Přílišná nebo naopak žádná snaha o motivování může vést až k demotivaci. Především v MLM a přímém prodeji nastává krize po opadnutí prvotního nadšení, v této chvíli nejvíce lidí vystupuje ze systému nebo přestává aktivně pracovat. Pokud je člověk demotivovaný a navíc ho od této práce okolí odrazuje, je největší pravděpodobnost, že odejde. Proto se musí věnovat energie do optimální motivace stále a ne jen v počátcích.

Možné demotivační faktory:

- příliš vysoké nároky nebo cíl – pokud je např. stanovena odměna za příliš složitý úkol, člověk se pak často ani nesnaží, protože ví, že dosažení je pro něj nereálné nebo velmi pracné;
- negativní příklad v okolí – kolegům nebo samotnému lídrovi se nedaří, stěžují si na práci;
- vědomí, že člověk pracuje pro někoho jiného, pro majitele firmy;
- nespravedlivé odměňování, neadekvátní nebo nevhodně zvolená odměna za práci;
- donucování k práci, nerespektování lidí a jejich názorů;

- ignorance a neochota vedoucího či spolupracovníků;
- nedostatek odpovědnosti a pravomocí;
- autoritativní rozhodování a komunikace;
- strach z neúspěchu, strach z neznámého, zklamání;
- chaos, nejistota, hněv;
- a mnoho dalších.

Lidé často vstupují do MLM právě proto, aby nepracovali pro bohaté akcionáře či majitele firem, ale sami pro sebe. Stále je zde ale problém, že i v MLM, když člověk vydělává, má z něj provize ten, který ho do systému přivedl.

2.5 Stimulace

Od motivace se odlišuje pojem stimulace. Stimulace (z lat. stimulari – popíchnout, podráždit) je vnějším působením na psychiku člověka a může vést ke změně motivace. Stimul je podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový, 2007) Pomocí stimulace se snažíme o cílené ovlivnění motivace. Stimulovat můžeme buď odměnou nebo trestem, daný stimul však musí být v souladu s motivací daného jedince. Stimuly se dělí na vnitřní podněty, impulzy a vnější podněty, incentivy. (Pauknerová, 2006)

Stimulovat pracovníky je snazší než je motivovat, je to také ale podstatně dražší způsob, který působí jen krátkodobě. Jakmile totiž stimul přestane působit, jedinec ztratí vůli k práci. Pouze finanční odměny však nestačí, lidé nepracují a nevybírají si práci pouze podle výše výdělku.

Možné stimulační faktory (Pauknerová, 2006):

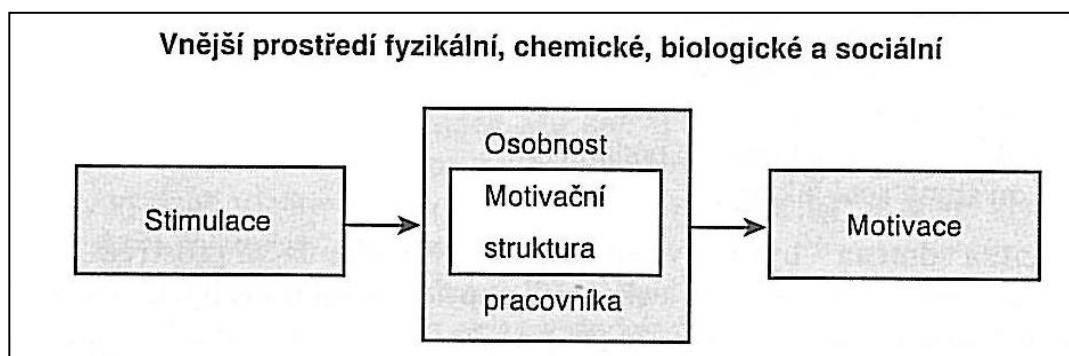
- hmotná odměna – finanční i nefinanční, převážně pohyblivé složky odměny;
- obsah práce – odpovědnost, samostatnost, osobní rozvoj;

- manažer – styl vedení, osobnost, podpora;
- atmosféra pracovní skupiny – vztahy a komunikace;
- pracovní podmínky a režim práce – flexibilní pracovní doba apod.;
- prestiž práce, image podniku, politická a ekonomická situace a další.

Nevhodně zvolená odměna však může pracovníky i demotivovat. Zaměstnavatelé se tomuto problému snaží vyhnout pomocí tzv. cafeteria systému, který je založen na personifikaci benefitů. Pracovníci si můžou vybrat odměnu z nabídky podle svých preferencí a potřeb. Tento systém je snadno použitelný také v MLM, člen si za dosažený úspěch může zvolit odměnu v určité hodnotě.

U MLM je sice mnohem důležitější vnitřní motivace člověka, práce ho v tomto případě musí opravdu bavit, pouze kvůli financím lidé u MLM dlouho nezůstávají, je však nutné stimulovat člověka k tomu, aby danou práci alespoň zkusil a zjistil tak, jestli ho bude bavit nebo ne. Teprve poté se u něj může plně projevit vnitřní motivace k činnosti.

Obr. 2 Schematické znázornění vztahu stimulace - osobnost člověka - motivace



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

2.6 Lídr, leadership

Leadership je schopnost, umění vést a řídit lidi nebo také může znamenat vedení organizace. Lídr znamená vůdce, člověk, který má schopnost vést lidi. (Owen, 2006)

V ideálním případě by měl být každý manažer lídrem, v praxi to tak ale bohužel často nefunguje. Pokud ovšem člen MLM, který má svůj tým není dobrým lídrem a chová se pouze jako manažer, nebude jeho tým dlouhodobě fungovat.

Teoretické pojetí dokonalého lídra (Owen, 2006):

- *„kreativní a disciplinovaný,*
- *mající vizi a orientovaný na detaily,*
- *motivující a velící,*
- *dirigující a poskytující prostor k samostatnému rozhodování,*
- *ambiciózní a pokorný,*
- *spolehlivý a ochotný podstupovat riziko,*
- *intuitivní a logický,*
- *rozumový a citový,*
- *koučující a ovládající.“*

Lídr nemusí mít určité IQ nebo zastávat určitou funkci, jedinou podmínkou je mít cíl, ambici, o něco skutečně usilovat, toužit po něčem. (Radcliffe, 2012) Není tedy podstatná dokonalost, lídrem se může stát v podstatě každý, kdo opravdu chce a každý lídr bude úplně jiný, a přesto může být úspěšný a efektivní. Výše vyjmenované vlastnosti mohou být tedy brány jako užitečné, ale ne jako nezbytně nutné.

Podle J. Withmora (2009) patří mezi charakteristické rysy lídrů:

- vnitřní hodnoty,
- vize,
- autenticita,
- agilita – schopnost pružně jednat, měnit se, inovovat,
- vnitřní sladění,
- smysl,
- vnímání reality,
- odpovědnost,
- důvěra ve vlastní schopnosti,
- emocionální inteligence.

Jak jde vidět, tyto vlastnosti jsou velmi obecné a je možné si je osvojit. Jiné pojetí se zabývá tím, co očekávají lidé od lídrů. Je to schopnost motivovat, mít vizi, čestnost, upřímnost a poctivost, rozhodnost a schopnost zvládat krize. (Owen, 2006)

2.7 Koučování

Jedním z prostředků, jak v MLM zlepšit výkonnost svého týmu a tím i výši svých provizí je koučování. Koučování je způsob vedení lidí a způsob myšlení, který má své kořeny ve sportu. Jako vedlejší produkt procesu koučování je rozvoj sebereflexe, sebedůvěry a sebevědomí koučovaného. Kouč má být koučovanému oporou, pomáhá mu přijmout odpovědnost a přijít na řešení sám, aniž by mu podával vlastní návrhy. Klíčovými principy koučování jsou vnímání reality a odpovědnost. (Whitmore, 2009)

Jde tedy o soustavnou přípravu k výkonu, aby bylo možné se překonat a dosáhnout stanovených cílů. Kouč na tuto soustavnou přípravu dohlíží a usměrňuje

koučovaného, aby on sám dokázal vyhledávat a následovat správnou cestu k dosažení cíle. Koučování umožňuje pracovníkům využít různých situací jako příležitosti k učení se (Armstrong, Stephens, 2008). Hlavním cílem koučování je naučit koučovaného stanovovat si cíle a dosahovat jich. U koučovaného je také rozvíjena rozhodnost a odpovědnost za vlastní rozhodnutí a tedy i za svůj vlastní život.

Nejjednodušší a nejlevnější možností jak pro manažery, tak pro členy MLM je osvojit si základy koučování a koučovat své lidi. Druhou možností je najmout si profesionálního kouče. Tato možnost je však přijatelná především pro klasické zaměstnance, kde jsou týmy v podstatě stabilní a lidé jsou ve společnosti i několik let. V MLM ovšem lidé neustále přibývají a také ubývají, a proto nemá smysl investovat do profesionálního koučování.

Důležitým prvkem komunikace při koučování jsou otázky, které pomohou koučovanému důkladně analyzovat současný stav, realitu, určit si krátkodobé i dlouhodobé cíle, možnosti řešení a nakonec určit, které z navržených možností využije, jak a kdy je provede. Proces učení se koučovaného potom probíhá rychleji, snadněji a v podstatě za pochodu. Koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy a atmosféru na pracovišti. Lidé si sebe navzájem pak více váží a cítí pocit odpovědnosti.

Koučování narozdíl od instruování přináší (Whitmore, 2009):

- vyšší výkonnost a produktivitu,
- rozvoj lidí,
- lepší schopnost učit se,
- lepší vztahy,
- vyšší kvalitu života,
- více času pro manažera,
- tvůrčí myšlení,

- lepší využití schopností a dovedností lidí,
- rychlejší a efektivnější odezvu v případě ohrožení,
- větší flexibilitu a adaptabilitu vůči změnám,
- motivovanější zaměstnance,
- změnu kultury,
- schopnost koučovat, která je využitelná i jinde než jen na pracovišti.

2.8 Manipulace

Při vedení lidí bývá často tenká hranice mezi stimulací jedince a manipulací. Lídr se snaží přirozeně vést člověka k tomu, aby udělal, co potřebuje. Pokud však lídr není dostatečně psychicky vyspělý, může svého postavení lehce zneužít a jednat jen ve svém vlastním zájmu. Manipulace může probíhat vědomě, kdy člověk vnucuje své názory jako jediné správné, ale i nevědomě. Je třeba mít na paměti, že každý má právo na svůj vlastní názor, který se může lišit od ostatních, vhodné je např. jedinci poskytnout informace pro rozhodnutí, ale již není vhodné ho přesvědčovat. Důležité je myslet na zájmy daného jedince, ne jen na svoje vlastní zájmy. Někteří lidé si ani nemusí všimnout, že je s nimi manipulováno, slabší osobnosti, které nemají vlastní názor a sebevědomí se dokonce mohou nechat manipulovat vědomě.

Obranou je budovat si zdravé sebevědomí, vědět, že mít jiný názor než okolí je v pořádku, umět říci „ne“ a stát si za svým názorem. Na druhou stranu je dobré netrvat na svém názoru za každou cenu a umět se podívat na věc i z jiného pohledu.

Manipulace sice často přináší výsledky, ty jsou ale jen krátkodobé, protože manipulovaný člověk dříve nebo později pozná, že byl zmanipulován a v tom okamžiku často končí s danou činností. Lidé budou dělat to, co sami chtějí, co sami vymysleli a ne to, co chce jejich okolí. Obzvláště v MLM, do kterého vstupují s touhou být svým vlastním šéfem, potom manipulace dlouhodobě nemůže fungovat a naopak se obrací

proti manipulujícímu a proti celé firmě nebo dokonce celému systému MLM, protože negativní zkušenosti se mezi lidmi šíří daleko rychleji než ty pozitivní.

2.9 Mentoring

Mentoring je způsob vedení lidí, kdy zkušenější spolupracovník (mentor) radí a pomáhá novějším pracovníkům (mentee), předává jim své odborné znalosti a zkušenosti a jde jim příkladem. Pomáhá jim tak v osobním rozvoji i v kariéře. (cpkp.cz) Mentorem bývá většinou člověk z dané organizace, který má tedy odborné znalosti a může poskytnout i profesní podporu, narozdíl od kouče, který nemusí být znalcem v daném oboru.

Existuje více forem mentoringu, které se navzájem doplňují. Především jde o pozorování práce mentora při řešení různých úkolů, kdy mentor vysvětluje co a proč dělá a mentee se naopak ptá a naslouchá. Dále mohou mentor a mentee vést společné rozhovory nejen o konkrétních odborných tématech, ale i o neoborných či obecných. Mentee se prostřednictvím těchto diskusí učí odborně hovořit a argumentovat, zatímco mentor může být obohacen novým pohledem na věc a náměty.

V MLM se mentoring uplatní zejména při školení o poskytovaných výrobcích, službách a o technikách prodeje, kde je potřeba odborných znalostí a zkušeností v oboru. Proto školí často členové, kteří jsou na vrcholu a mají dlouholeté zkušenosti. Protože v MLM začíná každý stejně – dole, znamená to, že i dnes úspěšní členové si prošli tím stejným jako začínající člen a mohou proto dobře poradit a pomoci.

2.10 Tým

Pracovní skupiny jsou malé formální skupiny lidí, které jsou ustanoveny podnikem k plnění cílů organizace. Jsou zde vymezeny profesní role a pozice. (Pauknerová, 2006) *„Tým je malá skupina lidí, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují a kteří usilují o dosažení společného záměru a výkonnostních cílů, odhodlaných spolupracovat a odpovědných sobě navzájem.“* (Katzenbach, Smith, 1997)

Lidé v týmu by měli být schopni kooperovat, měla by zde existovat sounáležitost, aby bylo dosaženo společných cílů. Není však neobvyklé, že členové

týmu navzájem soupeří. Přiměřená soutěživost může zvýšit výkonnost týmu, pokud ale překročí určité hranice, je spíše na škodu. Cíle musí být jasně stanoveny tak, aby jim všichni členové týmu rozuměli a chápali svoji roli, svůj přínos ke společné práci. Využívá se různých názorů a postojů členů v týmu, každý člen může být specialistou na jinou oblast a dohromady mají mnohem větší potenciál než jednotlivci.

V MLM se mluví často o „budování týmu“ distributorů, výraz „tým“ zde ale neodpovídá definici, protože se jedná spíše o skupinu jednotlivců, nezávislých distributorů, kteří spolu navzájem nespolupracují, ale každý vykonává stejnou práci. Přestože cílem lídra týmu je maximalizovat produkci všech jeho distributorů dohromady, samotní distributoři nemají společný cíl dosáhnout maximální týmové produkce, mají jen své osobní cíle. V MLM se navíc lidé, kteří se nachází na stejné úrovni, nemusí vůbec znát ani o sobě vědět.

2.11 Mezilidské vztahy a komunikace

S motivací úzce souvisí také vztahy a komunikace v pracovním prostředí. Špatné vztahy a neefektivní komunikace mohou pracovníky demotivovat a naopak dobré vztahy vytváří příjemné pracovní prostředí a týmovou identitu a tím posilují chuť podílet se na společné práci.

Pauknerová (2006) uvádí typy sociálních vztahů, které se mohou vyskytovat v pracovním prostředí:

- vztahy vzájemných nároků,
- vztahy vzájemné odpovědnosti,
- vztahy vzájemné spolupráce,
- vztahy vzájemné pomoci,
- vztahy konkurence.

Vztahy jsou buď vertikální, tedy mezi nadřízeným a podřízeným jedincem, nebo horizontální, tedy mezi osobami na stejné úrovni. Vztahy na vertikální i horizontální úrovni pak mohou být buď neformální nebo formální, neformální vztahy můžou být až přátelské. Pokud mezi pracovníky vznikají kladné, přátelské vztahy, je zde předpoklad, že lidé budou lépe spolupracovat a dosahovat tak lepších výsledků. Pokud však ve skupině převládají vztahy nepřátelské, pracovníci se pak mohou vnímat navzájem jako konkurenti a spolupráce je zde téměř nemožná a zhoršuje se tak výkon skupiny. (Pauknerová, 2006)

V pracovním procesu je nejdůležitější interpersonální komunikace, tedy komunikace mezi dvěma a více lidmi. Komunikace slouží především k přenosu informací. Rozlišuje se komunikace verbální a nonverbální, symetrická a asymetrická, harmonická a konfliktní, kompetitivní a kooperativní a formální a neformální.

Pro efektivní komunikaci je nezbytné, aby byla verbální a neverbální komunikace v souladu a nevznikla tak dvojná vazba, rozpor ve sdělení. Neopomenutelný je také emocionální náboj komunikace, podle něj se rozlišuje sociální evalvace, která je příkladem pozitivního náboje v komunikaci a sociální devalvace, která vyjadřuje negativní postoj, jako je urážka, pomluvy či skákání do řeči.

Informace se na pracovišti mohou přenášet různými způsoby, například osobním sdělením, na poradách, prostřednictvím podnikového časopisu, oběžníkem, intranetem, rozhlasem, písemně. Pro komunikaci s malou skupinou osob je optimální osobní sdělení, kde je možné okamžitě získat zpětnou vazbu (Pauknerová, 2006).

Průběžně by mělo probíhat hodnocení pracovníků, které má poznávací, motivační a výchovnou funkci (Pauknerová, 2006). Výsledky hodnocení se pracovníkům sdělují nejlépe individuálně a vždy adresně, důležité jsou pochvaly i kritika. Především kritika by měla být sdělována mezi čtyřma očima, ideální je využít tzv. techniku sendviče (Ash, 2012), to znamená kritiku zaobalit mezi dvě pochvaly. Pochvalné hodnocení je naopak nejlepší sdělovat veřejně.

Zajímavým nástrojem komunikace je storytelling, tedy vyprávění příběhů. Jedná se především o příběhy, které obsahují metafory a praktické příklady, mohou být osobní a emocionálně nabitě a díky tomu jsou pro posluchače zajímavější, pochopitelnější a

snadněji zapamatovatelné než holá fakta. Příběhy mohou pomoci utvářet identitu, hodnoty a vize, čerpat motivaci, sdělovat smysl práce, mohou předkládat vzory pro řešení problémů a hlavně také budovat kulturu organizace. (Steiger, Lippmann, 2012)

Podle autorů Steigera a Lippmanna (2012) je možné storytelling uplatnit jako nástroj analýzy pro zviditelnění skrytých informací, např. při stanovování problému, pro rozšíření kompetence komunikativnosti, např. při prezentacích, k podpoře identity a kultury podniku vyprávěním příběhů o úspěchu, o produktech, o zákaznících atd. a také jako výměnu vědomostí.

Storytelling je často využívaným nástrojem v MLM, používají se příběhy úspěšných členů pro motivaci ostatních a jako důkaz, že lze uspět.

V MLM a přímém prodeji mohou velmi snadno vznikat konkurenční vztahy, které vyplývají z charakteru práce. Přestože prodejci pracují pro jednu společnost, vnímají se navzájem jako konkurenti, protože se zaměřují na stejnou klientelu. Mohou mít potom tendence si klienty přebírat. Jako konkurenty mohou členové MLM vidět také potenciální členy jejich týmu, protože se z rentabilního klienta stane další prodejce, který ho tak připraví o další potenciální klienty.

2.12 Vedení lidí

Při vedení lidí je možné aplikovat různé styly vedení podle toho, kolik dává vedoucí svým podřízeným prostoru a podle aktivity při vedení. Základními styly vedení jsou autokratický, liberální a demokratický.

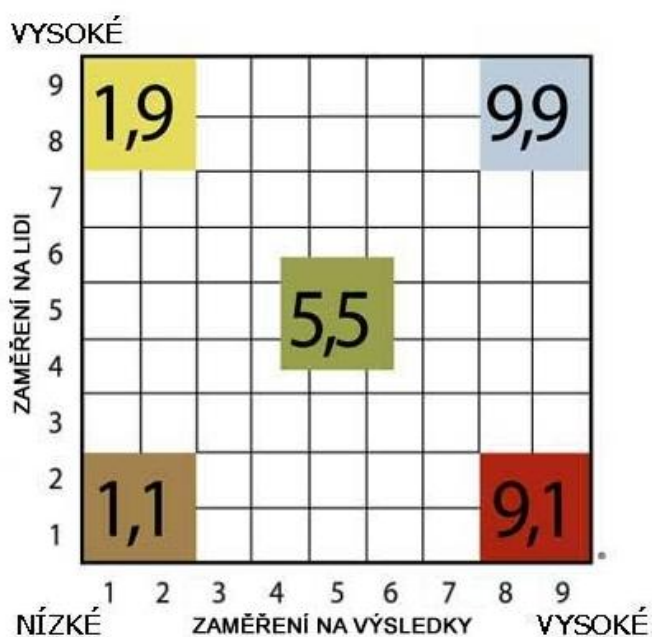
Při autoritativním vedení funguje vedoucí jako vůdce, vydává příkazy a rozhoduje. Je zaměřený na sebe a podřízeným nedává velký prostor pro samostatnost. Výhodný je při krizových situacích.

Liberální styl nechává svobodu podřízeným, vedoucí téměř nezasahuje, odpovědnost nesou podřízení. Využívá se v kolektivu vysoce kvalifikovaných odborníků.

U demokratického stylu řízení je vedoucí přístupný diskuzi a návrhům ostatních, má ale hlavní slovo při rozhodování. Má dlouhodobější efekt než autoritativní vedení a bývá považován za nejvhodnější styl vedení.

Jiná teorie rozděluje styly řízení podle zaměření na výsledek nebo na lidi (vztahy). Autory této teorie jsou R. Blake a J. Mouton, kteří navrhli manažerskou mřížku, která přehledně ukazuje toto rozdělení.

Obr. 3 Manažerská mřížka



Zdroj: Koncepce GRID, 2012, gridgroup.cz

Styl 1,1 „Lhostejnost“ – Vedoucí se vyhýbá řešení problému, deleguje pravomoc, nemá zájem o výsledky ani o vztahy.

Styl 1,9 „Vstřícnost“ – Vysoká orientace na vztahy, ale malý ohled na výsledky a splnění úkolů.

Styl 5,5 „Status quo“ – Vedoucí se snaží vybalancovat udržení dobrých vztahů, zároveň plnění pracovních úkolů, hledá kompromis.

Styl 9,1 „Kontrola“ – Orientace pouze na výsledky, vedoucí nebere ohled na lidi, nařizuje a jedná autoritativně.

Styl 9,9 „Leadership“ – Vedoucí se orientuje jak na lidi, tak na výkon. Pomocí tohoto stylu se dosahuje nejlepších výsledků.

Vzhledem k povaze MLM není možné použít autoritativní styl, používá se převážně liberální, kdy členové nesou odpovědnost sami za sebe, vedoucí nemá rozhodovací pravomoc. Z hlediska stylů podle manažerské mřížky je jasné, že styl 1,1 v MLM není vůbec možný, protože bez orientace na lidi i na výkon není možné v tomto systému uspět. Styl 1,9 může způsobit příliš přátelské vztahy mezi lídrem a jeho týmem a ty pak odvádí pozornost od práce, lídr navíc ztrácí autoritu. Styl 9,9 také není dlouhodobě udržitelný, protože členové MLM můžou vystoupit ze systému a člověk, který není zaměřen na vztahy, nebude schopen v MLM vybudovat svůj tým. Dlouhodobě může fungovat styl 5,5, ovšem ideálem je styl 9,9, který vede k ještě lepším vztahům, které se promítnou i do lepších výsledků. O tento stav by měl usilovat každý lídr v MLM.

2.13 Měření spokojenosti

Zpětná vazba je velmi důležitým faktorem při vedení lidí, proto je vhodné průběžně měřit spokojenost lidí, které vedeme, vzhledem k práci i k motivačnímu systému.

Nejlepší možnosti zjišťování spokojenosti jsou:

- dotazník – může obsahovat otevřené i uzavřené otázky;
- rozhovor – strukturovaný nebo polostrukturovaný;
- pozorování – může sloužit k ověření pravdivosti odpovědí z dotazníku či rozhovoru.

U rozhovoru i u dotazníku nastává problém, pokud se respondent stylizuje do společensky přijatelné role a odpovídá tak, jak si myslí, že je od něj očekáváno. Především v osobním rozhovoru je nebezpečí, že dotazovaný nevyjádří svou

nespokojenost. Je proto vhodné tyto metody vhodně kombinovat tak, aby se jejich nevýhody eliminovaly, je to ovšem časově náročnější.

Pozorování je možné bez dalších nákladů provádět prakticky neustále, pozorný lídr by měl automaticky pozorovat své lidi při práci a už jen z toho může zjistit mnoho informací i jejich spokojenosti i motivovanosti. Podrobnější výsledky však poskytne systematické pozorování podle předem daného schématu.

2.14 Souhrn teorie

System multilevel marketingu vychází z přímého prodeje výrobků a služeb a přidává k němu možnost budovat si svůj tým distributorů, ze kterých člen získává provize. Struktura lidí v této organizaci má tvar pyramidy. Rozlišuje se však MLM a nelegální „pyramidy“. V pyramidách narozdíl od MLM nedochází k žádnému prodeji, ale pouze k nabírání nových členů. Důvěryhodné firmy působící na základě MLM se sdružují v asociacích, kde se zavazují dodržovat etický kodex dané asociace.

Častou kritikou je to, že MLM společnosti nutí členy kupovat jejich produkty pro vlastní potřebu. Pokud se však člen chce stát úspěšným prodejcem, měl by být svým nejlepším zákazníkem, musí totiž nabízeným produktům věřit a důkladně je znát. Žádný prodejce by neměl „kázat vodu a pít víno“. Například prodejkyně kosmetiky by měla používat prodávanou značku a být sama sobě reklamou.

Názory na MLM jsou velmi rozdílné, faktem však je, že jsou to legální firmy, ve kterých mnoho lidí uspělo, ale také mnoho lidí prodělalo peníze.

Vedení lidí v MLM má svá specifika oproti vedení podřízených v zaměstnaneckém poměru. Lídr v MLM musí mít na paměti, že vede „armádu dobrovolníků“ a nemůže tedy přikazovat nebo stanovovat tresty.

Motivace je vnitřní hnací síla, která člověka vede k určité činnosti. Každý člověk má jinou úroveň motivace a motivační profil, na každého působí jiné motivační faktory. Motivace je ve středu zájmu mnoha psychologů a proto také vzniklo nespočetné množství motivačních teorií. Mezi nejznámější patří McGregorova teorie X a Y,

Maslowova teorie potřeb, afiliační teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Adamsova teorie spravedlnosti a teorie kompetence.

Při získávání nových členů v MLM se často apeluje na potřebu uznání a sebeaktualizace podle Maslowovy teorie, kterou je možné v tomto systému uspokojit lépe než ve většině zaměstnání. Ocenění a uznání se členovi dostává většinou nejdříve uvnitř systému, jeho okolí ho často začne uznávat až při velkém úspěchu, tedy tehdy, až zbohatne.

Některé snahy o motivaci člověka však můžou mít opačný efekt a vést až k demotivaci, tedy k neochotě provést danou činnost. Co jednoho člověka může motivovat, může druhého demotivovat, je tedy nutné klást důraz na individualitu a potřeby každého jedince.

Změny motivace jedince je možné dosáhnout pomocí stimulace. Je to krátkodobější a dražší varianta, která však může přinášet dobré výsledky, pokud se správně zvolí stimul. Vzhledem k možné finanční náročnosti stimulace a případnému nulovému efektu v závěru při špatně zvoleném stimulu, je důležité míru stimulace přizpůsobit situaci, podat ji ve vhodný čas, a aby odpovídala motivačním profilům jedinců. Ke stimulaci se používají odměny a tresty.

Člověk, který umí řídit lidi, vést je správným směrem, motivovat je a být jim příkladem se nazývá lídr. Lidé lídra následují ne proto, že musí, ale protože chtějí. Lídr musí mít charisma, nestojí nad lidmi, ale spolu s nimi. V teoriích je vyjmenováno mnoho vlastností, které by měl dokonalý lídr mít, jde však o nereálný konstrukt. Důležité je, jak ho vnímají ostatní lidé, jestli je pro ně vzorem.

Základním rozdílem mezi koučováním a mentoringem je to, že kouč pokládá otázky, na které koučovaný hledá odpovědi, kdežto mentor spíše na otázky odpovídá a dává jasné odpovědi. Oba principy však mají své uplatnění. Mentoring má použití tam, kde je potřeba vysvětlit fakta a předat odborné znalosti, koučování se uplatňuje při nalézání nějakého řešení a rozvoji dalších dovedností. Mentoring se tedy soustředí spíše na rozvoj znalostí, zatímco koučování se soustředí na rozvoj dovedností. Mentor by měl mít výborné odborné znalosti a dlouholeté zkušenosti v oboru, aby mohl efektivně předávat poznatky instruovanému. Kouč by měl naproti tomu mít znalosti psychologie a

umět jich chytře využít k tomu, aby koučovaného mohl vést a zároveň tímto vedením učit.

Při ovlivňování motivace člověka je jen krůček k možné manipulaci. Lidé přirozeně mají tendenci ovlivňovat druhé ve svůj prospěch, což však může být sobecké a neetické. Při vedení lidí je tedy nutné věnovat pozornost tomu, jestli líder ostatní motivuje nebo manipuluje. Manipulací sice je možné dosáhnout požadovaného cíle, ale jen do té doby, než si to manipulovaný člověk uvědomí, případně jej na to někdo jiný upozorní.

V pracovních podmínkách se nejedná jen o motivování jednotlivců, ale také o vedení týmu lidí tak, aby bylo dosaženo společného cíle. V MLM má však „tým“ jiný význam a ke členům se přistupuje spíše jako k jednotlivcům.

Důležitý je charakter vztahů a komunikace. Především v MLM, kde člověk může jednoduše vystoupit, pokud mu prostředí nevyhovuje, by se měla vztahům věnovat velká pozornost. Důraz je kladem také na pochvaly a oceňování členů. Často se využívá storytelling, tedy příběhy úspěšných lidí.

V MLM se využívá nejvíce liberální styl řízení, podle manažerské mřížky pak styl 5,5 a snahou je dosáhnout stylu vedení 9,9, které umožňuje ještě lepší výsledky.

Pozornost by měl líder věnovat také zpětné vazbě od svých podřízených. To, co vyhovuje lídrovi, nemusí vyhovovat motivovaným lidem, a tudíž pak snaha o motivaci nebude mít očekávaný efekt. Pomocí pravidelné zpětné vazby je možné zvyšovat efektivně úroveň motivace lidí, jelikož si obě strany vyjasňují svá očekávání a společně komunikují a spolupracují za účelem dosažení společných cílů, tedy cílů obou stran. Úroveň spokojenosti je možné zjistit dotazníkem, rozhovorem a omezeně také pozorováním.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Utajeno dle přání dotčeného subjektu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Utajeno dle přání dotčeného subjektu.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce zkoumala motivačním systém ředitelek ve společnosti, která se zabývá přímým prodejem kosmetiky a funguje na principu MLM. Cílem práce bylo navrhnout opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému ředitelek.

Pro analýzu současného stavu byly použity firemní materiály, byly provedeny rozhovory s různě úspěšnými ředitelkami a na základě zjištěných informací z těchto rozhovorů byly sestaveny dotazníky pro poradkyně. Pomocí dotazníků byla zjištěna aktuální úroveň motivace poradkyň, jejich preference a náměty.

Na základě dotazníkového šetření byly navrženy možnosti zlepšení motivačního systému pro ředitelky, které mají za cíl snížit výdaje ředitelek na motivaci a zároveň zvýšit motivaci poradkyň především využitím a podporováním jejich vnitřní motivace. Řešení byla rozdělena do osmi oblastí: práce s novou poradkyní, zvýšení vnitřní motivace, týmový duch, vzájemné vztahy a podpora, stimulace, cíle, školení, při ukončení práce a samospotřebitelky.

Nejdůležitější je práce s novou poradkyní, zde si musí ředitelky hlídat, aby s novou poradkyní prošly všechny stanovené činnosti, k tomu je vhodné mít tyto činnosti napsány přehledně v tabulce a značit si jejich splnění. Novou poradkyni je potřeba na začátku vše naučit, aby pak již byla samostatná a nepotřebovala tolik péče. Také je vhodné nové poradkyni pomoci najít její vnitřní motivaci, aby nepracovala pouze kvůli vydělání peněz.

U stávajících poradkyň je také nutné najít a podporovat jejich vnitřní motivaci, zejména pomocí udržování nadšení pro práci. Ředitelky musí umět rozpoznat, kdo má vnitřní motivaci a kdo ne, protože nemá smysl motivovat zvenčí někoho, kdo nemá žádnou vnitřní motivaci. Ušetřenou energii a čas pak ředitelky mohou věnovat poradkyním, které o to mají zájem.

Ke zvýšení týmové produkce přispívá také dobrý týmový duch, vztah s ředitelkou a ve velké míře také podpora okolí poradkyň. Ke zlepšení týmového ducha a vzájemných vztahů pomáhají pracovní i mimopracovní teambuildingové akce,

stanovení týmových cílů, volba týmového maskota, brože apod. Aby poradkyně získaly větší podporu v okolí, je dobré pozvat jejich známé na společnou akci.

Z dotazníků vyplynulo, že poradkyně dávají přednost individuálně stanoveným motivacím před týmovými. Odměňování by mělo být spravedlivé, proto by si ředitelky měly stanovit hodnotu daru pro jednotlivé úrovně objednávky. V kapitole 4.4 je adekvátní hodnota darů uvedena v tabulce č. 15. Poradkyně však více oceňují psychickou podporu a ocenění, tu je možné poradkyním poskytnout pomocí týmového zpravodaje, VIP klubu apod. Ušetřit na motivacích mohou ředitelky tím, že hmotné odměny částečně nahradí poskytováním psychické podpory poradkyním.

Pro vhodně stanovené individuální cíle poradkyň, je potřeba znát jejich možnosti a preference, ty se zjistí pomocí pravidelně vyplňovaných dotazníků a sledování míry plnění cílů.

Co se týká školení, je vhodné zařadit také obecnější školení, např. v obchodních dovednostech. Školit by měly kromě zkušených ředitelek také novější poradkyně a školení by měla probíhat více prakticky. Nejlépe se poradkyně učí v praxi a sledováním své ředitelky.

Je nutné věnovat pozornost kromě nových a pracujících poradkyň také poradkyním, které chtějí přestat pracovat a samospotřebitelkám, protože i samospotřebitelky mohou významně přispívat k týmové produkci a mohou časem začít aktivně pracovat.

Práce bude přínosem pro všechny současné i budoucí ředitelky, navržená řešení povedou ke zvýšení objemu týmové produkce a snížení výdajů ředitelek na motivační systém.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

[3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

[4] CLEMENTS, L. W. *MLM – Statistics – To Help you Better Understand the Network Marketing Industry*. Network Press, 2001

[5] Co je mentoring. *Mentoring jako nástroj osobního rozvoje* [online]. [cit. 2012-12-30]. Dostupné z: http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html

[6] DYKEMA, R. *Multilevel Marketing (MLM): True Opportunity of False Promises? A Conversation with Robert Fitzpatrick*, Colorado's Holistic Journal (January/February)

[7] FEARER, M. *The MLM Experience: Happy with Shaklee*. Colorado's Holistic Journal, 1999

[8] GITOMER, J. *Why do people get involved in Network Marketing?* The Enterprise. 2000, November 6.

[9] KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K.. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. [Nachdr.]. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 978-087-5843-674.

[10] KOEHN, D. *Ethical Issues Connected with Multi-Level Marketing Schemes*. *Journal of Business Ethics*. 2001, č. 29.

[11] Koncepce GRID. *Czech Grid Group* [online]. c2012 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/zvysovani-vykonnosti/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

[12]MAROTTA, D. J. *The False Lure of Multi-Level Marketing*. The Central New York Bussiness Journal. 2009, August 28.

[13]NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

[14]OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

[15]PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

[16]RADCLIFFE, S. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 173 s. ISBN 978-80-247-4163-5.

[17]STEIGER, T., LIPPMANN, E. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 2 sv. (371 s., 368 s.). ISBN 978-80-265-0006-3.

[18]TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

[19]WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Maslowova pyramida potřeb	21
Obr. 2	Schematické znázornění vztahu stimulace - osobnost člověka - motivace ...	25
Obr. 3	Manažerská mřížka	34

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro poradkyně

Příloha č. 2: Tabulkové znázornění výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 3: Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření

Utajeno dle přání dotčeného subjektu.